

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR  
CÂMPUS PROF. FRANCISCO GONÇALVES QUILES  
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SABRINA BUENO FERNANDES**

**A ASCENSÃO DA MULHER NA GESTÃO E A TRANSFORMAÇÃO NO  
MERCADO DE TRABALHO NO CONTEXTO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE  
CACOAL/RO**

**Cacoal – RO  
2016**

**SABRINA BUENO FERNANDES**

**A ASCENSÃO DA MULHER NA GESTÃO E A TRANSFORMAÇÃO NO  
MERCADO DE TRABALHO NO CONTEXTO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE  
CACOAL/RO**

**Artigo apresentado à Fundação Universidade  
Federal de Rondônia – UNIR – Câmpus Prof.  
Francisco Gonçalves Quiles como requisito  
parcial para obtenção do grau de Bacharel  
em Ciências Contábeis.**

**Professora Orientadora:** M.<sup>a</sup> Andréia Duarte  
Aleixo.

**Cacoal – RO  
2016**

Fernandes, Sabrina Bueno.

F363a A ascensão da mulher na gestão e a transformação no mercado de trabalho no contexto varejista do município de Cacoal/RO/ Sabrina Bueno Fernandes – Cacoal/RO: UNIR, 2016.  
35 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação).  
Universidade Federal de Rondônia – Campus Francisco Gonçalves Quiles.  
Orientadora: Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Andréia Duarte Aleixo.

1. Liderança. 2. Gestão. 3. Mulher. 4. Varejo. I. Aleixo, Andréia Duarte. II. Universidade Federal de Rondônia – UNIR. III. Título.

CDU – 658.012.2

Catálogo na publicação: Leonel Gandi dos Santos – CRB11/753

**SABRINA BUENO FERNANDES**

**A ASCENSÃO DA MULHER NA GESTÃO E A TRANSFORMAÇÃO NO  
MERCADO DE TRABALHO NO CONTEXTO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE  
CACOAL/RO**

**Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Rondônia Câmpus Prof. Francisco  
Gonçalves Quiles, Departamento de  
Ciências Contábeis, como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.**

APROVADA em 12 de dezembro de 2016.

---

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Andréia Duarte Aleixo - Orientador  
(UNIR – Cacoal)

---

Prof.<sup>a</sup> M.<sup>a</sup> Daeane Zulian Dorst - Membro  
(UNIR – Cacoal)

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Estela Pitwak Rossoni - Membro  
(UNIR – Cacoal)

À Deus pelo dom da vida, pela força e discernimento dado. Aos meus pais, amigos e namorado por todo apoio e compreensão e, em especial, a minha orientadora pela paciência e incentivo que tornaram possível a conclusão deste artigo.

## A ASCENSÃO DA MULHER NA GESTÃO E A TRANSFORMAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO NO CONTEXTO VAREJISTA DO MUNICÍPIO DE CACOAL/RO

Sabrina Bueno Fernandes<sup>1</sup>

### RESUMO

As mulheres estão ocupando cada vez mais o seu papel social dentro das organizações como líderes, tornando-se indispensáveis para a tomada de decisão na empresa. O presente estudo teve por objetivo geral analisar as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero no contexto varejista de Cacoal/RO. Para tanto, foi utilizado o estudo exploratório-descritivo com pesquisa bibliográfica, pesquisa de campo com abordagem quanti-qualitativa, sendo os dados coletados por meio de entrevista *in loco* apoiada em roteiro semiestruturado. A coleta de dados se deu nos dias 5, 6 e 7 de outubro de 2016 com as gestoras do setor varejista do município em diversos ramos, tais como: supermercadista, material de construção, concessionária e vestuário. Os resultados apontaram que a mulher passou por um avanço social ao longo dos anos e conquistou seu espaço no mercado de trabalho em virtude da competência que o perfil feminino apresenta ao exercer cargos de comando, verificando-se, por meio da pesquisa, o crescimento e a valorização do papel das mulheres como gestoras do setor varejista, não se evidenciando práticas de discriminação que afetam seu desenvolvimento profissional. Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu aos objetivos propostos nesta pesquisa e que a liderança da mulher se tornou fundamental para as empresas.

**Palavras-Chave:** Liderança. Gênero. Mulher. Varejo. Decisão.

### 1 INTRODUÇÃO

A participação das mulheres no mercado de trabalho vem apresentando um crescimento considerável no Brasil. Este crescimento está inteiramente relacionado às mudanças que as organizações estão sofrendo, à expansão do mundo do trabalho, às transformações culturais que mesmo brandas redirecionam as mulheres a outros espaços além do âmbito privado, à própria escolarização, que hoje já apresentam indicadores educacionais superiores aos dos homens, e à redução da taxa de fecundidade, entre outros (FONTOURA; GONZALEZ, 2009).

Segundo Marinho e Gonçalves (2016), defende-se a existência de uma estrutura de poder desigual entre homens e mulheres, com maior detenção de controle e recursos por parte de homens, mas há abertura de possibilidade de exercício de poder por grupos diversificados

---

<sup>1</sup> Acadêmica concluinte do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Rondônia – Câmpus Professor Francisco Gonçalves Quiles, com TCC elaborado sob a orientação da professora mestre Andréia Duarte Aleixo.

e da resistência por parte das mulheres para alcançar seus objetivos mediante suporte, conscientização, dentre outros aspectos. É evidente que o ambiente laboral em que as mulheres estão inseridas é marcado por assimetrias entre gêneros que resultam em bloqueios estruturais à diminuição das desigualdades, fazendo-se necessário avaliar o contexto e as implicações que podem afetar o desenvolvimento profissional da classe feminina (KON, 2013).

No que se refere ao trabalho feminino no processo de liderança dentro das organizações, as mulheres apresentam diferenciais-chave como a criatividade e inovação que dimensionam o processo de gestão, bem como outros atributos como facilidade de comunicação, bom relacionamento interpessoal, empatia, que aumentam o desempenho do conselho de administração, e consequentemente o desempenho das organizações, causando vantagem competitiva (NOGUEIRA, 2012).

Com base no exposto, procurou-se responder a seguinte questão problema: Quais são as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher na gestão no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero para o seu crescimento profissional?

O presente estudo teve por objetivo geral analisar as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher na gestão no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero segundo a visão das gestoras do setor varejista de Cacoal/RO, tendo como objetivos específicos: a) Identificar se as mulheres que estão no cargo de gestão das organizações percebem discriminação de gênero e barreiras ao seu crescimento profissional; b) Analisar se o crescimento do papel social da mulher ao longo do tempo dentro das organizações sofre discriminação e disparidade no salário quando comparados com os do homem, mesmo exercendo a mesma função; c) Identificar desafios e habilidades que exercem influência sobre a inserção da mulher na gestão no mercado de trabalho.

Esta pesquisa se faz relevante por tratar de um tema da atualidade e por considerar que as mulheres profissionais enfrentam dilemas de natureza discriminatória. Como contribuições, traz conhecimento e reflexões sobre significativa oportunidade para análise quanto ao ingresso da mulher no mercado, o modelo de liderança feminino e as dificuldades sentidas e vivenciadas para alcançar os resultados almejados na organização.

Para a realização da pesquisa foi utilizado o estudo exploratório-descritivo, pesquisa bibliográfica e de campo com abordagem qualitativa, tendo como método o dedutivo. Como técnica de pesquisa, foi adotada a entrevista *in loco* com roteiro semiestruturado aplicada às gestoras das empresas do setor varejista. A coleta de dados

ocorreu nos dias 5, 6 e 7 de outubro 2016. Para o tratamento dos dados foi adotada a análise de conteúdo, utilizando-se de um conjunto de técnicas interpretativas para aferição dos resultados.

Com base na pesquisa realizada junto às gestoras, por meio de entrevista, nas empresas varejistas do município de Cacoal/RO, foi possível verificar que as mulheres do setor varejista estão ocupando seu papel social dentro das organizações como gestoras. Evidenciou-se também por intermédio do levantamento quantitativo das empresas para seleção e aplicação da pesquisa que grande parte da liderança é exercida por mulheres, podendo-se constatar que as mulheres se tornaram indispensáveis para a tomada de decisão.

Os resultados apontaram que a liderança feminina, no contexto varejista, se destaca no mercado de trabalho em virtude da competência e habilidades com que a mulher exerce suas funções. Verificou-se, que o crescimento e valorização da mulher líder se tornaram evidentes, tornando-as fundamentais para o processo de decisão da empresa por meio de agregação de valores, não se evidenciando práticas de discriminação que afetam seu desenvolvimento e menos expressivas as desigualdades de gênero.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

No referencial teórico apresentam-se conceitos que servem para embasar o desenvolvimento deste artigo. Para tanto, foram abordados alguns aspectos considerados fundamentais para a compreensão desta questão como: A mulher no ambiente do trabalho, a gestão da diversidade nas organizações, a diversidade de gênero e a liderança nas organizações, bem como as características da gestão feminina.

### **2.1 A MULHER NO AMBIENTE DO TRABALHO**

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho vem sofrendo diversas transformações, relacionadas às condições econômicas, sociopolíticas, legais, demográficas, diversidade de gênero, inovação tecnológica, dentre outros. Contudo, surgem novos arquétipos de comportamento produzindo implicações na estrutura e funcionamento das organizações de trabalho. Essas e outras transformações influenciam as peculiaridades da experiência humana, o que pode provocar mudanças em padrões de sentido do trabalho ao longo do tempo (CAVAZOTTE, *et. al*, 2012)



Por outro ângulo, Fontoura e Gonzalez (2009), ressaltam que o trabalho é considerado de suma importância para a formação do indivíduo, pois é um dos campos da vida social em que se obtém autonomia, reconhecimento social, elevação da autoestima, construção de relacionamentos, acesso a bens de consumo e se adquire uma identidade pessoal.

Neste contexto, ressalta-se que a presença da mulher no mercado de trabalho existe desde os primórdios, onde o lar era a principal unidade econômica de produção de artesanatos, vestuários entre outras atividades que eram exercidas pela mulher, ficando o homem com as atividades fora do lar, sendo a caça e pesca. E, que desde o início houve segregação de tarefas entre os sexos (GOMES, 2005).

Pinho (2005) ressalta que na evolução histórica das identidades de gênero, as mulheres são responsáveis pelos papéis de mãe, esposa e dona de casa, enquanto aos homens, a responsabilidade do sustento do lar como trabalhador e provedor financeiros da família. As mulheres estariam associadas às forças da natureza, à reprodução, à emoção e ao corpo, e os homens à produção, à cultura, à mente e à razão (FOLLADOR, 2009).

Em virtude das funções pré-definidas aos gêneros, Thimóteo *et al.* (2015) ressaltam que:

As mulheres não poderiam competir com os homens, visto que tinham papéis sociais distintos a cumprir e, principalmente, características próprias à sua natureza feminina. Adequar o tipo de trabalho a cada sexo foi, assim, a maneira encontrada nas sociedades ocidentais para manter a harmonia familiar e no mercado de trabalho. Deste modo, foram se estabelecendo e naturalizando as profissões consideradas masculinas e femininas.

Deste modo, a participação das mulheres no mercado de trabalho cresceu de forma significativa ao longo das últimas décadas. Fontoura e Gonzalez (2009) pontuaram os diversos fatores que contribuem para este crescimento, tais como: a) expansão do mundo do trabalho; b) transformações culturais; c) nível de escolaridade das mulheres, que apresenta indicadores superiores aos dos homens; e d) redução da taxa de fecundidade.

Assim, a autonomia econômica da mulher, dentre outros fatores, contribuiu para o aumento do número de brasileiras no mercado de trabalho, representando 45,4 % da população ocupada e 46,1% da economicamente ativa (IBGE, 2011). Apesar do positivo crescimento econômico da mulher, a classe representa a maior parte da população que ocupa funções temporárias, empregos informais e profissões socialmente desvalorizadas (IPEA, 2004-2014).

A participação das mulheres na atividade laboral cresce de forma gradativa, apresentando desigualdades em relação aos homens. Essas diferenças entre gêneros são

evidenciadas no mercado de trabalho quando se trata dos tipos de ocupações e cargos. No entanto os maiores reflexos de disparidade são relativos às remunerações salariais (ROMBACH, 2013).

De acordo com a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS, 2014), a participação das mulheres no mercado de trabalho formal tem aumento contínuo em seu processo, elevando o percentual de 42,79% em 2013 para 43,25% em 2014. Quanto à remuneração, apesar de apresentar um aumento de 1,89% nos rendimentos médios, (contra 1,83% dos homens) as mulheres permanecem recebendo menos, com uma média de R\$ 2.184,65 contra R\$ 2.651,52, recebidos pelos homens em 2014.

Segundo Castells (1999) a explicação para os baixos salários e a falta de valorização é devido à ocupação das mulheres em cargos que exigem qualificações semelhantes em troca de salários menores, com menos segurança e menores chances de se chegar a posições mais elevadas. A classe não é relegada pelo fato de executar serviços que exijam menos especialização, pois até são empregadas em todos os níveis da estrutura organizacional e esse crescimento do número de emprego de mulheres é cada vez maior.

“Os baixos salários pagos às mulheres e as dificuldades que elas enfrentam para ascender profissionalmente nas empresas não podem ser atribuídos ao seu nível de escolarização, pois em média, elas têm mais anos de estudo que os homens” (ETHOS, 2004, p. 22). Dados relevantes afirmam que a participação feminina quanto ao grau de instrução supera a masculina nos níveis de instrução Superior Incompleto e Superior Completo (RAIS, 2014).

O capital intelectual das mulheres nas organizações é um diferencial evidente. A mulher terá cada vez mais importância estratégica na empresa do conhecimento, pois sabe lidar com a diversidade e processos multifuncionais. Através da sensibilidade feminina é possível constituir equipes de trabalho marcadas pela diferença e heterogeneidade proporcionando soluções variadas e criativas para problemas aparentemente insolúveis (PROBST, 2007).

No âmbito organizacional, no que se refere à orientação para desenvolvimento do trabalho, delegação de tarefas e participação nas questões institucionais da empresa, a classe feminina tende a atribuir maiores valores e expectativas quanto ao comportamento de seus líderes. Dá-lhe assim maior liberdade para desenvolver o trabalho e o poder de decisão do que aos homens (TEIXEIRA; POPADIUK, 2003).

Conforme dados do IBGE (2011), a segregação ocupacional é marcada ao analisar os diversos agrupamentos de atividades econômicas ocupadas entre homens e mulheres. Há uma

predominância do serviço das mulheres na Administração Pública, no comércio, bem como nos serviços domésticos e pequena participação na construção civil. Já os homens se sobressaem por sua vez nas áreas da indústria, comércio, construção civil entre outros serviços inerentes.

No que concerne à ocupação feminina em cargos de chefia no Brasil, de acordo com pesquisa *International Business Report (IBR) — Women in Business* (2016), a presença de mulheres em cargos de diretores executivos (CEO) obteve aumento de 5% em 2015, para 11% em 2016. “Nos cargos de direção e planejamento das empresas, os mais bem pagos na estrutura salarial, a participação feminina em geral é muito restrita e a das mulheres negras é bem menor do que a das não negras” (ETHOS, 2004, p. 23).

As mulheres representam uma grande força para a economia mundial (ONU MULHERES, 2016). Segundo McKinsey (2015) em seu relatório intitulado *Global Institute*, se houvesse a resolução da desigualdade de gênero em todas as suas dimensões, essa mudança poderia gerar um PIB 30% maior em 2025, somente no Brasil, o equivalente a US\$ 850 bilhões a mais em circulação. Isso demonstra o quanto é benéfico a atuação da mulher para a economia brasileira.

Portanto, pode-se observar de acordo com Queiroz *et. al* (2010) que o papel social e organizacional da mulher teve significativa mudança ao longo da evolução histórica, levando-se em conta a luta e consciência da classe por novas perspectivas de vida. Os fatores como especialização, proporcionaram à mulher oportunidades de exercer cargos almejados e ascensão. No entanto, ainda há diversidade de gênero a ser analisada no âmbito organizacional a fim de proporcionar melhores condições e igualdade.

## 2.2 A GESTÃO DA DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A força de trabalho tem se modificado ao longo dos anos em consequência da diversidade. Os autores Jones e George (2012) referem-se à diversidade como sendo o elemento que diz respeito às diferenças entre as pessoas em relação à raça, gênero, idade, condições socioeconômicas, religião, opção sexual entre outras características humanas existentes no mundo e necessárias na organização para conter certos impactos sociais e gerenciar o ambiente de trabalho de forma eficaz.

Nas organizações, a diversidade apresenta tanto oportunidades como desafios. Há circunstâncias em que a multiplicidade se torna vantagem competitiva, pois a tomada de decisão e o desempenho da equipe são melhores frente aos problemas complexos do que em

relação às equipes cujos membros possuem experiências similares. Possuir uma força trabalho diversificada tende a conseguir bons resultados no atendimento aos clientes, além de elevar a criatividade (MCSHANE, 2013).

O ambiente laborativo é marcado por diversidades que compõem a estrutura organizacional, como retrata a figura 1, apresentando os devidos conceitos que são indispensáveis para a inclusão e valorização dos arquétipos, seguidos dos autores que explanaram sobre o assunto.

<b>TIPOS DE DIVERSIDADE</b>	<b>CONCEITO</b>	<b>AUTORES</b>
<b>IDADE</b>	Administrar a diversidade de modo eficaz proporciona aos funcionários de diversas idades a capacidade de aprender uns com os outros, trabalharem bem juntos e tirarem proveito das diferentes perspectivas que cada um tem a oferecer.	(JONES & GEORGE, 2012, p. 2)
<b>GÊNERO</b>	Talvez a primeira diversidade percebida pelos e entre os seres humanos tenha sido aquela entre homens e mulheres, tomando por base as suas diferenças biológicas, ou, mais claramente, entre seus corpos. Nem todas as sociedades e culturas humanas, ao longo da História, organizaram e interpretaram as relações entre homens e mulheres da mesma maneira.	(SILVEIRA, 2009, p. 1)
<b>RAÇA</b>	Acrescenta-se que a função da diversidade se pauta em dar oportunidade para que a minoria se manifeste, tenha voz. É bem verdade que as organizações devem deixar para trás a retórica de que os negros são uma raça inferior à branca, quando, na realidade todos somos iguais.	(PACHECO <i>et.al</i> , 2014, p.7)
<b>RELIGIÃO</b>	Uma importante questão para os administradores no que tange à diversidade religiosa é reconhecer diferentes religiões e suas crenças, com particular atenção às datas em que há celebrações religiosas. “[...] Os gestores devem ser flexíveis permitindo que as pessoas tenham tempo para a observância de práticas religiosas”.	(JONES & GEORGE, 2012, p. 5)
<b>PESSOAS COM DEFICIÊNCIA</b>	A deficiência é um tema de direitos humanos e como tal obedece ao princípio de que todo ser humano tem o direito de desfrutar de todas as condições necessárias para o desenvolvimento de seus talentos e aspirações, sem ser submetido a qualquer tipo de discriminação.	(OLIVEIRA, 2012)

**Figura 1: Os principais tipos de diversidade no Brasil e seus aspectos**  
**Fonte:** Jones; George (2012); Silveira (2009); Pacheco *et.al* (2014); Oliveira (2012)

A figura 1 remonta à integração da diversidade no mundo dos negócios em seus diversos aspectos. É a construção de um ambiente diversificado culturalmente, apresentando modelos de estereótipos, crenças e valores únicos que contribuem para a vantagem competitiva da empresa, assim como aborda Pacheco *et. al.* (2014 p.3):

No que tange à questão da diversidade dentro dos contextos organizacionais torna-se necessário ressaltar os tipos mais investigados pelos pesquisadores tais como: (i) Diversidade geracional; (ii) Diversidade de gênero; (iii) Diversidade racial; (iv) Diversidade de pessoas com deficiência; e (v) Diversidade de orientação sexual.

O objetivo da gestão da diversidade é adotar medidas administrativas a fim de garantir que os atributos pessoais, bem como do grupo, sejam adequados ao desempenho da organização (THOMAS, 1990). Trata-se do estabelecimento de normas que valorizam as diferenças e desenham estratégias e valores a serem seguidos a fim de aumentar a vantagem competitiva. Alves e Galeão Silva (2004) reforçam a importância de considerar a diversidade além do âmbito das empresas, analisando as desigualdades vivenciadas pelas minorias. De fato, verificar como está sendo a atuação das empresas no que tange aos incentivos à diversidade.

O incentivo à diversidade nas empresas só terá êxito se houver uma compreensão abrangente do problema, profunda revisão de valores e atitudes e, assim, elaborar uma estrutura geral para atender às demandas do processo, como relata o Instituto Ethos também ao dizer que “mais que criar normas e proibições, as empresas só vão obter resultados positivos se houver um ambiente de trabalho democrático e se seus programas de diversidade tiverem uma dimensão educativa” (ETHOS, 2000, p. 37).

Consoante Martinez (2013), a gestão da diversidade poderá ser o caminho para promover a igualdade de oportunidades e valorização de grupos e pessoas socialmente excluídas, como rege determinação legal exigida no Brasil, quanto à inserção e socialização de pessoas com deficiência. Tal ato estimula e conscientiza as empresas da responsabilidade sobre as modificações da realidade social.

Há uma grande expansão de programas e políticas que visam promover a valorização das características diversas entre os indivíduos nas organizações e medidas que combatam o preconceito e discriminações de várias espécies (FLEURY, 2000). No entanto, a realidade apresenta ainda muitos problemas nas relações de emprego quanto aos fatores expressos por Miranda (2014, p. 23):

As políticas de gestão da diversidade nas organizações tendem a desconsiderar o contexto cultural, social e histórico no qual a diversidade baseada nas diferenças é produzida. Isto de certa maneira dificulta a construção de um ambiente de trabalho que consiga incluir as pessoas, diminuindo as desigualdades que elas vivenciaram ao longo de suas vidas.

É importante salientar que os diversos hábitos e comportamentos de grupos ou sociedade necessitam ser compreendidos e levados em conta, pois as regras não se aplicam a todas as situações de administração, trabalho e organização (MOTTA, 2009).

À luz dessa realidade, o foco de análise desta pesquisa foi a diversidade de gênero, abordando as implicações nas relações éticas e sociais referente às mulheres, bem como destacar a sua importância na estrutura social e desafios encontrados no contexto organizacional. Sob o mesmo ponto de vista indagar a discriminação sofrida pelo sexo feminino no cenário corporativo e as disparidades em relação ao sexo masculino.

### 2.3 A DIVERSIDADE DE GÊNERO E A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Entende-se por gênero a diferença socialmente construída entre homens e mulheres. É a identidade social formada pelas atribuições de diferenças de comportamento e qualidades (SALVAGNI; CANABARRO, 2015). As particularidades de cada gênero atribuem, em especial, aos cargos de liderança posturas únicas e diferenciadas que trazem resultados benéficos tanto às organizações quanto às equipes de trabalho.

Cresce exponencialmente o número de mulheres em postos diretivos nas empresas, pois o mundo dos negócios está acreditando em valores femininos em virtude da postura e a capacidade de lidar com o trabalho em equipe ao contrário do individualismo, a persuasão em oposição ao autoritarismo, sendo aspectos contributivos para a inserção feminina que vem acompanhada pela discriminação de gênero ainda existente no mercado de trabalho (PROBST, 2007).

O Instituto Ethos (2010) realizou uma pesquisa procurando evidenciar o perfil de 500 maiores empresas que operam no Brasil a fim de avaliar o perfil social, racial e de gênero com a pretensão de retratar a realidade desses grupos, usualmente discriminados no âmbito organizacional, conforme figura 2. O foco em questão é o perfil de gênero, considerando a representação da mulher nas empresas averiguadas de acordo com os níveis de ocupação.

NÍVEL/ GÊNERO	EXECUTIVO	GERENCIAL	SUPERVISÃO	FUNCIONAL
Masculino	86,3%	77,9%	73,2%	66,9%
Feminino	13,7%	22,1%	26,8%	33,1%

**Figura 2: Distribuição nos níveis hierárquicos por gênero**

Fonte: Instituto Ethos (2010).

Assim, pode-se verificar a existência de uma vasta desigualdade nas relações de gênero no trabalho, principalmente no que tange aos cargos de chefia nas maiores empresas do país. No quadro funcional a diferença é menor, sendo representado por uma parcela de 33,1% dos postos de trabalho. No entanto, o declínio começa em níveis hierárquicos mais elevados: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo. Pode-se notar também que há um afunilamento hierárquico e exclusão da presença feminina à medida que se aumentam as atribuições de comando (ETHOS, 2010).

Embora a atuação feminina em cargos de comando tenha ganhado destaque, há uma tendência global da baixa representatividade de mulheres nas altas hierarquias corporativas, evidenciando-se um padrão estrutural desigual no mercado de trabalho, com reflexos claros na organização, até que se tenha políticas de construção e manutenção que reproduzam a equidade de gênero (FERREIRA, 2016).

Romero (2009) salienta ainda que as dificuldades enfrentadas pela mulher para a conquista de espaço em cargos elevados possuem a gênese em várias bases: a) na matriz da divisão sexual do trabalho; b) no fenômeno organizacional do “Teto de Vidro” que são barreiras invisíveis que impedem as mulheres a progredirem profissionalmente; e, c) impedimento da mulher em assumir altos cargos de comando, as crenças dos “destinos” femininos e “falsos poderes” de uma masculinidade esquartejada. Os homens sentem que estão “perdendo espaço” para a “invasão das mulheres”, como se elas estivessem realmente ganhando espaço, quando ambos deveriam buscar novas bases de relacionamentos, com igualdade nas suas diferenças individuais.

Para que a diversidade de gênero ocorra no ambiente empresarial de forma efetiva, os gestores precisarão saber administrar, capacitar e socializar as pessoas de modo a criar programas e formações que garantam à empresa uma diversidade de gênero equilibrada para legitimar processos, visando determinar em níveis estratégicos que ambos os sexos sejam tratados e representados de forma justa no trabalho (PACHECO, *et.al.*, 2014).

Portanto, a alternativa de mudança do paradigma estereotipado passa por uma forte conscientização de homens e mulheres de que o mundo do trabalho exige mais do que o desempenho de papéis, exige consciência política, educação, profissionalização e condições iguais de trabalho (ROMERO, 2009). Cabe às mulheres enfrentar barreiras adicionais para ascender a cargos mais elevados, ou seja, a dura realidade exige outras qualidades nas mulheres como a firmeza, decisão e energia, aquelas virtudes que eram consideradas propriedade exclusiva dos homens (MARTINS; PELEGRINI 2010).

Logo, neste cenário, Pelegrini e Martins (2010) mostra que as mulheres vêm galgando posições dentro das empresas e estão conquistando um mercado de trabalho que era de domínio exclusivo dos homens: a gestão, e a partir do momento em que a mulher assumir essa posição e passar a explorar seus atributos, estará dando um passo importante não só para sua carreira, mas também para seus anseios pessoais, pois o desafio está em conhecer suas competências e características femininas de gestão para alinhar com suas atividades profissionais.

## 2.4 CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO FEMININA

De maneira geral, no mundo dos negócios, existe um domínio masculino ao qual as mulheres vêm se destacando na forma de gerir recursos e coordenar pessoas na organização, conforme salienta Alvarenga (2015) ao dizer que a busca por mulheres capacitadas para o mercado vem crescendo gradualmente, bem como a valorização por se destacarem em postos de liderança, tendo como consequência a recorrente ascensão. “Trata-se de um reconhecimento do valor da diversidade de gênero e de pensamento para os negócios” (ALVARENGA, 2015, p. 3). Nunca as mulheres tiveram tanto poder e oportunidades nas empresas. Quando se confirmam como ‘líderes centradas’, podem ser a chave para um futuro melhor para os negócios e para a sociedade (BARSH, 2015, p. 2).

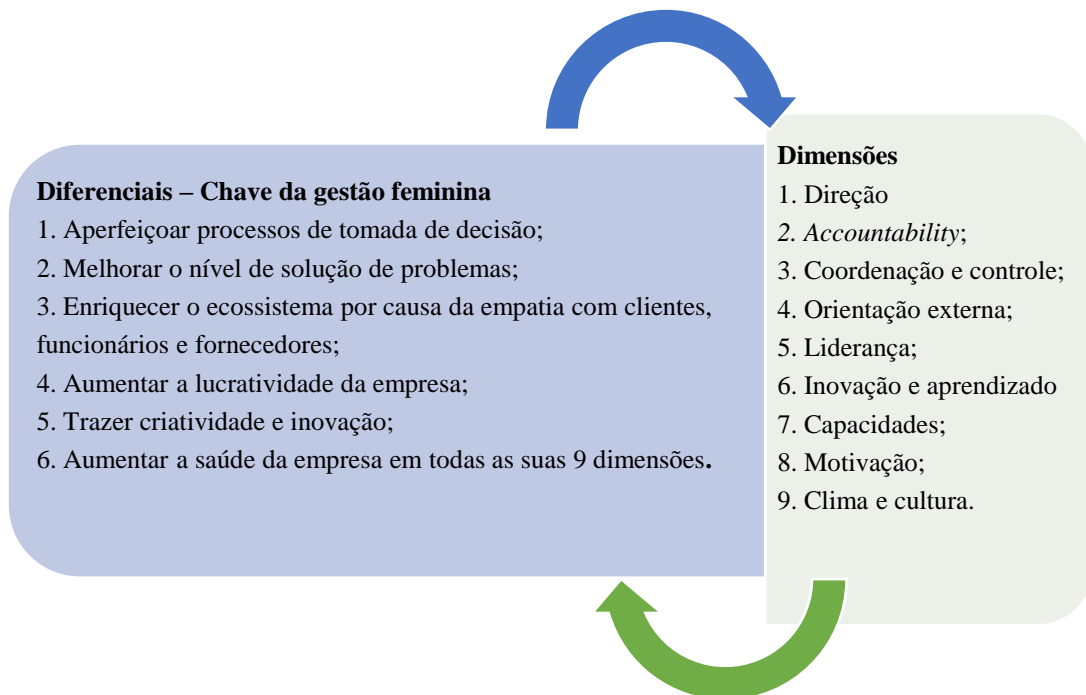
Segundo Barsh (2015), a gestão feminina pode ser caracterizada por meio da “liderança centrada” que é uma abordagem diferente de liderança que visa valorizar atributos femininos. A diversidade feminina em sua forma de liderar vem ocasionando cada vez mais resultados notáveis e se fortalecendo nas organizações.

Os aspectos da Liderança Centrada feminina são expressos por Barsh (2015) dos seguintes atributos:

- a) Lideram com base em algo que tenha significado, tirando proveito de forças suas e de outros, e construindo propósito compartilhado;
- b) Entendem desafios, sobretudo como oportunidades de aprendizado, substituindo padrões de comportamento reativos;
- c) Alavancam confiança alheia para criar relações com as pessoas e com a comunidade e forte senso de pertencimento;
- d) Mobilizam os outros por meio da esperança, combatendo o próprio medo de assumir riscos e de agir de maneira ousada sobre as oportunidades;
- e) Injetam energia positiva e renovação no ambiente mantendo alto desempenho.



A liderança feminina apresenta vários diferenciais-chave que enriquecem e aperfeiçoam o funcionamento da empresa no processo de gestão tendo como consequência o aumento da saúde financeira em todas as dimensões. Segundo a Barsh e Lagarde (2015), esses diferenciais de gerenciamento, bem como as dimensões que são particulares às mulheres as tornam desse modo a “peça-chave” na organização, conforme evidencia a figura 3.



**Figura 3: Características da Gestão Feminina.**  
**Fonte:** Adaptado por Barsh e Lagarde (2015) - HSM Management

Para Favaro *et. al.* (2015), as mulheres representaram 3,6% dos novos Ceo's (Diretores executivos) nas 2,5 mil maiores empresas de capital aberto do mundo. De 2004 a 2013, houve 68% mais mulheres assumindo do que deixando o posto de CEO. No entanto, nesse período, as mulheres presidentes foram mais contratadas de outras organizações (35%) do que os homens (22%), já que empresas individuais não foram capazes de desenvolver e promover executivas em número suficiente.

Conforme Lagarde (2015), do Fundo Monetário Internacional, “todas as economias obtêm ganhos em poupança e produtividade quando as mulheres têm acesso ao mercado de trabalho”. Assim, a figura 4, destaca exemplos de mulheres que ingressaram no mundo dos negócios e obtiveram sucesso e reconhecimento pelo trabalho oferecido. A figura apresenta gestoras instruídas que superaram as dificuldades de um mundo masculino e fizeram a diferença, garantindo bom retorno financeiro e altos cargos nas organizações.

Empresa	Mulheres	Histórico de Liderança na Empresa
<b>Dudalina</b>	Sônia Hess	Presidente da camisaria Dudalina. Com forte dedicação, foi a herdeira escolhida para dirigir a Dudalina em 2003 e expandiu notavelmente o negócio, que hoje tem mais de 2 mil colaboradores, cinco fábricas e 50 lojas.
<b>General Electric (GE)</b>	Adriana Machado	Vice-presidente de assuntos governamentais e políticas públicas para a América Latina da General Electric (GE). A primeira mulher a chegar ao alto comando de uma subsidiária latino-americana da gigante GE.
<b>Momentive Química (multinacional de origem norte-americana)</b>	Marcia Gouveia Schultz	Economista formada pela Universidade Federal do Paraná e pós-graduada em marketing, Marcia chegou a um posto executivo responsável pela área de comércio exterior após 12 anos na empresa. Tinha boa renda, 14º salário, um bom plano de saúde e outros benefícios.
<b>Plataforma Bliive</b>	Lorrana Scarpioni	Lorrana. Criou, em 2013, a plataforma Bliive, baseada na <i>internet</i> , que hoje tem 75 mil usuários em mais de cem países. Recentemente, seu empreendimento social foi reconhecido pelo <i>Massachusetts Institute of Technology (MIT)</i> , que incluiu Lorrana em um <i>ranking</i> dos dez brasileiros mais inovadores com menos de 35 anos, publicado na edição em português da revista <i>Technology Review</i>
<b>C2M RH</b>	Carolina Fernandez	“Busquei adaptar toda a minha vivência de RH ao cenário de residências e pequenas e médias empresas, e nasceu a C2M”. Hoje a C2M tem mais de dois mil clientes cadastrados entre pessoas físicas, pequenas e médias empresas, operando em todo o estado do Rio de Janeiro.
<b>Bacardi</b>	Raquel Alvarenga	Representa a primeira mulher em posição de liderança na Bacardi Brasil e que levantou a bandeira da diversidade de gêneros. Bacardi é um exemplo de empresa que valoriza o ingresso feminino, ao modo que visou ampliar o número de cargos de liderança e mudar a composição, dando ênfase à atuação das mulheres.

**Figura 4: Perfil de Líderes Femininas**

**Fonte:** Barsh; Lagarde (2015) — Revista *HSM Management*

Para Kets de Vries (1997), os talentos femininos são tão perceptíveis que a grande maioria das empresas no momento está sob medida para as habilidades das mulheres. O desafio agora é encontrar e mostrar em sua própria personalidade um ponto de equilíbrio entre a firmeza e feminilidade, competitividade e solicitude, fatos e sentimentos.

Vale salientar que as mulheres estão sendo cada vez mais promovidas a cargos multifuncionais que requerem iniciativa e bom nível de instrução, pois o surgimento de novas tecnologias exige uma força de trabalho dotada de autonomia, capaz de adaptar-se e reprogramar suas próprias tarefas (CASTELLS, 1999).

Portanto, a liderança feminina é almejada pelas empresas em geral, uma vez que elas possuem diferenciais – chave que beneficiam as organizações. O exercício da liderança por parte das mulheres está muito mais receptivo, apesar de ainda apresentar um baixo número, pois o mercado e o mundo dos negócios atual estão em busca de soluções alternativas para se tornarem diferenciais e competitivas e a partir da gestão feminina que se tem obtido tais resultados (TONANI, 2011).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Nessa seção se tratou dos procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, consoante os objetivos propostos. Utilizou-se na metodologia a pesquisa de campo com a abordagem quantitativa e qualitativa, juntamente com as técnicas de pesquisa de entrevista.

Quanto aos objetivos propostos, tratou-se de uma pesquisa de caráter exploratório e descritivo. Segundo Cervo *et. al.* (2007), a pesquisa exploratória realiza descrições precisas de uma situação e procura descobrir as relações existentes entre seus elementos componentes. Já a descritiva tem como objetivo descobrir com a maior precisão possível a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características (CERVO, 2007).

Assim, a pesquisa exploratório-descritiva proporcionou ao pesquisador uma maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito, dessa forma, lhe ajudará analisar as diferenças, desafios e habilidades do trabalho da mulher na gestão no âmbito organizacional sob o enfoque da diversidade e das relações de gênero no contexto varejista do município de Cacoal/RO.

Quanto aos procedimentos, a pesquisa classificou-se como bibliográfica e de campo. Por meio da bibliográfica, o pesquisador busca informações e dados já existentes sobre o assunto em livros, artigos e publicações. Para Fonseca (2002), a pesquisa de campo caracteriza-se por ter investigações que vão além da bibliográfica e/ou documental, com coleta de dados, utilizando-se diversos meios de pesquisa como ferramenta.

No que se refere à abordagem qualitativa segundo Cooper e Schindler (2016, p.146), esta é definida como sendo um “conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, apreender o significado”, ou seja, visa alcançar uma percepção mais profunda da situação. A abordagem qualitativa é responsável pelo estudo do uso e coleta de dados sobre grupos, sendo utilizado na pesquisa a entrevista e o conhecimento

da experiência pessoal para posterior tabulação de informações. Já a pesquisa quantitativa “permite a mensuração de opiniões, reações, hábitos e atitudes em um universo, por meio de uma amostra que o represente estatisticamente” (TELENCE; FILHO, 2006).

A pesquisa foi realizada com 5 (cinco) gestoras das maiores empresas do setor varejista do município de Cacoal/RO. O levantamento das empresas foi realizado junto à Câmara de Dirigentes e Lojistas de Cacoal (CDL) e Secretaria Municipal de Indústria, Comércio e Turismo de Cacoal/RO, objetivou-se identificar quantas empresas estariam aptas a participarem da pesquisa. Após o levantamento, 20 (vinte) empresas varejistas foram identificadas, todavia, apenas 5 (cinco) foram selecionadas por representarem as maiores empresas varejistas, obtendo a quantidade mínima de funcionários, 60, e por obterem mulheres em sua gerência. Para tanto, foi possível identificar as diferenças, habilidades e desafios encontrados pelas gestoras do âmbito varejista no município de Cacoal/RO.

Os sujeitos da pesquisa foram às gestoras das maiores empresas varejistas do município de Cacoal/RO em seus diversos ramos, tais como: 2 (duas) do âmbito supermercadistas, 1 (uma) de lojas de materiais de construção, 1 (uma) do vestuário e 1 (uma) de concessionárias.

Quanto às técnicas de pesquisa foram adotadas, para a coleta de dados, entrevistas com roteiro semiestruturado (Apêndice A) em conformidade com o referencial teórico. Por meio da entrevista é possível obter informações a respeito do objeto pesquisado, permitindo conhecer atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que revela que é possível ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (RIBEIRO, 2008).

A coleta de dados aconteceu nos dias 5, 6 e 7 de outubro de 2016, *in loco* com as gestoras a fim de avaliar sua atuação no âmbito organizacional, analisando as diferenças e desafios vivenciados, bem como as habilidades do perfil de gestão feminina sob o contexto das diversidades e relações de gênero.

Por fim, a análise das informações obtidas com as entrevistas *in loco*, confrontadas e verificadas de forma quanti-qualitativa à luz do referencial teórico estudado, sendo utilizada para a coleta de dados a pesquisa bibliográfica e de campo e referente à análise descritiva foram apresentados em formas algébricas (distribuição de frequências) e geométricas (gráficos). Foram utilizados recursos gráficos para apresentação dos dados finais com o uso de programas de editor de texto, especificamente *Power Point* e *Word*.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção descrevem-se os resultados da pesquisa, bem como a análise dos mesmos à luz do referencial teórico abordado. As entrevistas foram realizadas com as gestoras das empresas do ramo varejista, ao qual foi levantado o quantitativo de 20 empresas para aplicação da pesquisa. No entanto, apenas 5 empresas atenderam aos requisitos propostos para execução que é a quantidade mínima de 60 funcionários, por se tratar da seleção das maiores empresas do município, e obter mulheres na liderança. Permitindo-se identificar a partir da pesquisa as diferenças, desafios e habilidades de 05 (cinco) gestoras atuantes das maiores empresas de Cacoal/RO.

O primeiro ponto verificado durante a pesquisa refere-se ao tempo de atuação no mercado de trabalho, em que, das gestoras entrevistadas, todas atuam no mercado de trabalho há mais de 10 anos, possuindo a maioria faixa etária concentrada entre 35 e 45 anos (3 gestoras). Quanto ao nível de escolaridade das gestoras, constatou-se que 4 delas apresentam graduação e 1 possui ensino superior em andamento, ressaltando dessa forma o comprometimento das mulheres com sua permanência no mercado de trabalho, buscando a qualificação profissional.

A respeito, Probst (2007), ressalta que a mulher passou a representar a maior parcela da população, viu aumentar seu poder aquisitivo, elevou o nível de escolaridade e conseguiu reduzir a defasagem salarial que ainda existe em relação aos homens. Com efeito, as evoluções adquiridas pela mulher contribuíram para se tornarem o perfil ideal para a gestão nas organizações, conquistando espaço e crescimento de seu papel social.

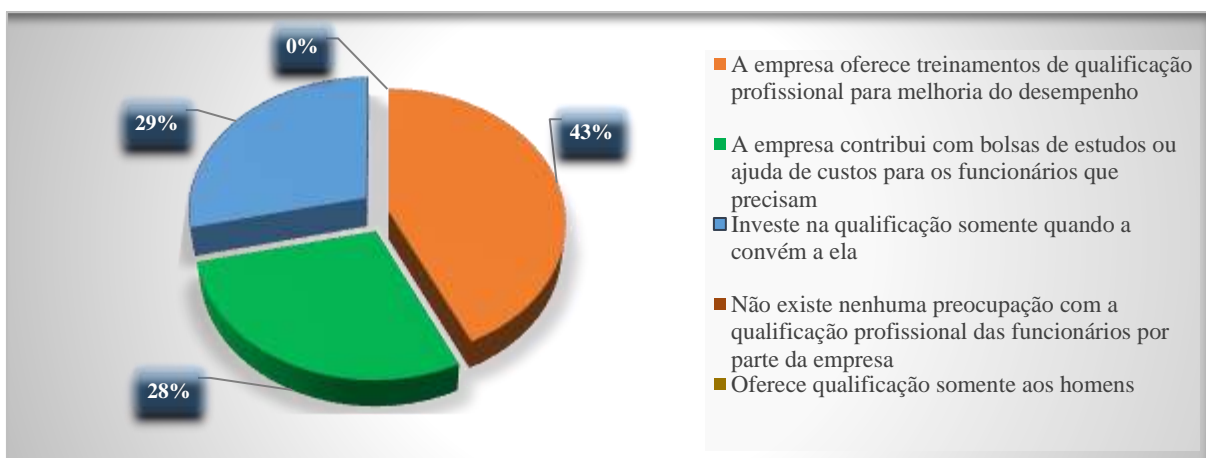
No tocante à remuneração salarial, a questão abordada foi se existe na empresa equiparidade salarial quando se trata de pessoas do sexo masculino que exercem a mesma função de gestor na empresa. A pesquisa demonstrou que existe equidade entre os pares, a partir da resposta de 3 (três) gestoras que alegaram a equidade na empresa, podendo-se perceber que as empresas específicas do setor varejista apresentam um cenário diferenciado quanto aos demais setores, por visar avanços quanto às políticas de igualdade e valorização entre os gêneros.

No contexto geral, mesmo diante da expansão da formação universitária, desenvolvimento de habilidades, ainda há predominância hierárquica dos homens nos postos mais altos e mais bem remunerados das organizações, o que denota a prevalência de desigualdade de gênero existentes apesar de não muito visíveis, passando muitas vezes por despercebidos, em razão das mudanças frequentes da condição de vida da mulher

(FERREIRA, 2016). Nota-se que o setor varejista, em especial, está oferecendo igualdade de oportunidades na gestão, ao qual a mulher vem contribuindo positivamente.

Quando questionadas sobre práticas da organização que visam a favorecer mais os homens do que as mulheres em questões de saúde, educação e aperfeiçoamento, promoção de cargos e questões salariais, das 5(cinco) gestoras entrevistadas, 4(quatro) afirmaram não haver diferenças evidentes de tratamento, enquanto 1(uma) enfatizou sobre desigualdade salarial, uma vez que a função exercida pelo colega de trabalho também era de gerência e a remuneração recebida era superior a dela.

No que se refere às práticas de qualificação profissional dentro da empresa e se a mesma é oferecida de forma igualitária entre os gêneros. Os resultados demonstraram que as empresas se preocupam com a qualidade do serviço prestado, oferecendo treinamentos de qualificação para melhoria do desempenho, sem distinção de gênero. Há também contribuição com bolsas de estudos ou ajuda de custo aos que necessitam e a qualificação profissional é oferecida se pensando no retorno positivo que o funcionário dará à empresa, ou seja, uma contraprestação do investimento no futuro, conforme exemplificado na figura 6.



**Figura 6: Qualificação profissional**

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No que diz respeito à organização, foi indagado às líderes se o ambiente de trabalho em que atuam são “dominados” pela presença masculina. A partir das considerações feitas pelas três gestoras dos ramos de supermercado, material de construção e concessionária, os homens são em número superior às mulheres. Entende-se o número elevado de homens nesses ramos pelo fato de ainda serem “tachados” como setores masculinos, e por exigirem uma capacidade física maior. Quanto aos cargos de chefia, 3 são ocupados por mulheres, segunda a pesquisa.

No que concerne à liderança feminina, a questão buscou compreender a frequência com que as gestoras precisam deixar de suas características próprias, femininas, para se utilizar de atitudes consideradas masculinas para ganhar respeito nas decisões da empresa. O maior percentual, de acordo com a figura 7, diz que isso nunca aconteceu, ou seja, a mulher na liderança está realmente ganhando espaço e respeito por meio da competência com que atua e pela própria consciência da organização ao entender que “os entraves à participação plena das mulheres no mercado de trabalho resultam em grandes perdas — para as mulheres, para as empresas e para o país” (ETHOS,2004, p.14).



**Figura 7: Frequência que deixou as características femininas para se utilizar de atitudes consideradas masculinas para ganhar respeito nas decisões**

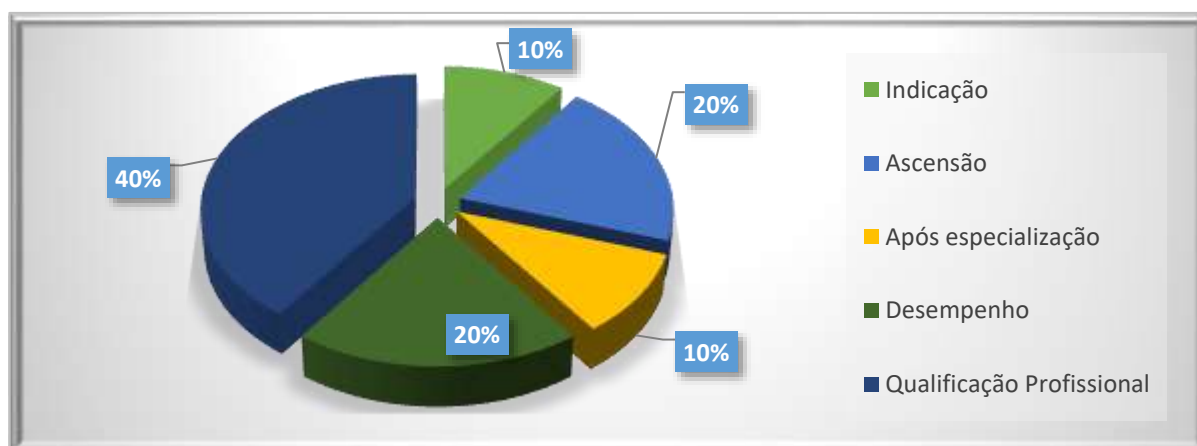
**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Para Pelegrini e Martins (2010), as mulheres em geral ainda passam por desafios diários que comprometem a ascensão a cargos mais elevados, por isso precisam se utilizar de energia, firmeza e decisão, aquelas virtudes consideradas de propriedade exclusiva dos homens para obter êxito. Ou seja, a combinação de características masculinas com as femininas garante um estilo próprio de gerenciar, que aliado à intensa dedicação à função, contribui para as altas taxas de sobrevivência de empresas geridas por mulheres (GOMES, 2005).

Quanto aos maiores desafios encontrados pelas mulheres para o desenvolvimento profissional e organizacional no cargo de liderança, de acordo com as gestoras, são: competitividade, desigualdade e o preconceito. As líderes relataram que a atuação feminina na gestão procura atender às diversas perspectivas para o desempenho considerável, sendo elas a busca efetiva de igualdade entre gêneros, a conquista incansável por um maior espaço em cargos estratégicos, a eliminação de fato de todo e qualquer preconceito, respeito profissional

e confiança na competência da mulher para enfim alcançar a tão almejada ascensão em cargos gerenciais.

No tocante ao ingresso das gestoras dentro da organização, buscou-se compreender como elas chegaram a função atual e os motivos que as impulsionaram para entrar para o mercado de trabalho como gestoras. Conforme se pode observar na figura 8, a partir das formas de ingresso realizado pelas líderes, podendo ser de mais de uma forma, ter uma qualificação profissional foi o diferencial para que as gestoras obtivessem a oportunidade de gerir os negócios da empresa e a busca por crescimento profissional foi o fator relevante para a entrada no mundo da gestão, uma vez que mulheres mais qualificadas e com maior renda geram um mercado consumidor maior e mais dinâmico, com repercussões positivas em toda economia (ETHOS, 2004).



**Figura 8: Posição das gestoras dentro da empresa**

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A satisfação de exercer o cargo em que atua, assim como ter o privilégio de desempenhar a função de liderança foram pontos abordados e considerados fundamentais pelas gestoras para se obter um bom rendimento na empresa, como também são expressões próprias de realização profissional que sentem no momento. Outro ponto em questão é o fato de que ser bem-sucedida na função em que atua aliado à busca constante por aperfeiçoamento e qualificação são consideradas por elas a “peça-chave” para atender as demandas da empresa e obter, portanto, êxito nas decisões.

Quanto à liderança feminina, as gestoras foram indagadas sobre a postura utilizada para solucionar problemas na equipe. As líderes ressaltaram a importância de ter o diálogo, o *feedback* para resolver conflitos, ouvindo as partes a fim de se chegar a uma solução que beneficie a coletividade. Acrescenta-se também a postura de mediador e facilitador, sabendo ouvir as opiniões de forma imparcial e tomar a atitude correta. Nota-se que as mulheres



executivas buscam maior apoio de sua equipe para tomar decisões, são mais receptivas, cuidadosas, o que implica em escolhas mais assertivas, garantindo a eficiência que se traduz em bons resultados para a empresa (NOGUEIRA, 2012).

Após análise de frequência, no que se refere aos atributos essenciais para o exercício da liderança, as gestoras atribuíram para cada habilidade apresentada um grau de relevância utilizando os seguintes conceitos: 1- Sem importância, 2 – Pouco importante, 3 – importante e 4 – muito importante. Segundo as gestoras, a comunicação e a sinceridade são as habilidades indispensáveis para um líder que almeja conquistar boas relações interpessoais e capacidade de resolver conflitos nas adversidades existentes dentro da organização, ocupando o primeiro lugar no *Ranking*, conforme a figura 9.



**Figura 9: Ranking dos atributos da liderança feminina**

**Fonte:** Dados da pesquisa (2016).

Para tanto, as gestoras ressaltaram que a mulher possui um estilo único de liderança, em que o perfil feminino é baseado em habilidades emocionais e técnicas que fazem com que a mulher administre não só os negócios, como também as pessoas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo analisar as diferenças, desafios e habilidades das gestoras do ramo varejista das empresas de Cacoal/RO, bem como constatar se há presença de discriminação de gênero e barreiras ao crescimento profissional no cargo em que atuam. Neste cenário, fez-se necessário aferir o crescimento do papel social da mulher como modelo de liderança e sua inserção no mercado de trabalho diante dos desafios enfrentados.

Por meio do estudo foi possível verificar o avanço social pelo qual a mulher passou ao longo dos anos em virtude da competência do perfil feminino ao exercer cargos de responsabilidade e a luta constante para enfrentar os desafios e barreiras, como preconceitos e discriminação, que apesar de minimizados ainda existem.

Pode-se notar que as empresas estão oferecendo qualificação profissional a seus funcionários de forma igualitária, principalmente no que se refere aos cargos de gestão, e a mulher vem se destacando por seus atributos e pela busca contínua por aperfeiçoamento, seja por meio de ingresso em curso superior ou por capacitação profissional oferecida pela própria empresa, fazendo com que a mulher se torne o perfil de liderança desejado pelas organizações.

Apesar de as empresas obterem um percentual alto de homens em exercício nas diversas funções, são as mulheres, em sua maioria, que ocupam os cargos de chefia. Diante desta perspectiva, as mulheres executivas possuem a habilidade de comunicação perante os liderados, alto grau de relacionamento interpessoal com a equipe a fim de motivá-los à participação e apoio, sendo estes os elementos facilitadores que contribuem para o processo decisório na empresa.

No tocante à remuneração salarial, constatou-se que as gestoras das empresas varejistas de Cacoal/RO, em sua maioria, são satisfeitas com o que recebem e não há evidências de discriminação de gênero no ambiente em que exercem a função. Isso representa a evolução das empresas pesquisadas para promover cada vez mais um ambiente harmonioso e justo, sem distinção de gênero. Entretanto, há indícios de práticas de diferenciação, quando homens são mais favorecidos que mulheres na atuação de mesmo cargo, gerando desigualdade que ainda persiste no meio corporativo como desafio a ser ultrapassado na atualidade.

Conclui-se, portanto, que o trabalho atendeu aos objetivos propostos nesta pesquisa e que a liderança da mulher se tornou fundamental para as empresas, e por meio dos resultados desta pesquisa pode-se verificar que houve de fato o crescimento e a valorização do papel das

mulheres como gestoras, não se evidenciando práticas de discriminação que afetam seu desenvolvimento profissional.

## REFERÊNCIAS

ALLI, S. **COMO AS EMPRESAS PODEM (E DEVEM) VALORIZAR A DIVERSIDADE**. Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, São Paulo, 2000. Acesso em: 30 Maio 2016.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A Crítica da Gestão da Diversidade nas Organizações**. RAE — Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, julho/setembro 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf>>. Acesso em: 29 Maio 2016.

AYALA, L. O compromisso das empresas com a valorização da mulher. Instituto ETHOS, São Paulo, 2004. 22 e 23. Disponível em: <[http://www.bnades.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnades\\_pt/Institucional/BNDES\\_Transparente/Pro-equidade\\_de\\_genero/valorizacao\\_da\\_mulher.pdf](http://www.bnades.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnades_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Pro-equidade_de_genero/valorizacao_da_mulher.pdf)>. Acesso em: 14 Junho 2016.

BARSH, J.; Entrevistada: Christine Lagarde. **A ascensão das mulheres e a transformação do Capitalismo**. HSM Management, 2015

CASTELLS, M. **O Poder da Identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CAVAZOTTE, F. de S. C. N. LEMOS, A. H. da C. VIANA, M. D. de A. **Novas gerações no mercado de trabalho: expectativas renovadas ou antigos ideais?** Cadernos EBAPE.BR, v. 10, nº 1, artigo 9, Rio de Janeiro, Mar. 2012. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512012000100011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000100011)>. Acesso em: outubro de 2016.

CERVO, L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. D. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. AMGH Editora Ltda. 12ª edição, 2016

ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil**, São Paulo, 2010.

FAVARO, ; KARLSSON, P.-O.; NEILSON, Melissa, a líder de 2040. **HSM Management**, 2015.

FERREIRA, L. T. **A participação da mulher nos órgãos da administração societária no Brasil: obstáculos e perspectivas**. Dissertação de mestrado da Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ. Centro de Ciências Sociais. Faculdade de Direito. Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <[http://www.academia.edu/23521877/A\\_participa%C3%A7%C3%A3o\\_da\\_mulher\\_nos\\_%C](http://www.academia.edu/23521877/A_participa%C3%A7%C3%A3o_da_mulher_nos_%C)

3%B3rg%C3%A3os\_da\_administra%C3%A7%C3%A3o\_societ%C3%A1ria\_no\_Brasil\_obst%C3%A1culos\_e\_perspectivas>. Acesso em: novembro de 2016.

FLEURY, M. T. L. **GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: EXPERIÊNCIAS DE EMPRESAS BRASILEIRAS**. RAE — Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, Jul/Set 2000. Acesso em: 30 Maio 2016.

FOLLADOR, K. J. **A mulher na visão do patriarcado brasileiro**: Uma herança ocidental. Revista Fato & Versões, v. 1, p. 3-6, 2009. ISSN 2. Acesso em: 27 Maio 2016.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**, Fortaleza: UEC, 2002.

FONTOURA, N. D. O.; GONZALEZ, R. **Aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho**: mudança ou reprodução da desigualdade? IPEA Mercado de trabalho, Novembro 2009. Acesso em: 15 maio 2016.

GOMES, A. F. **O outro no trabalho**: mulher e gestão. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1, julho/setembro 2005. Disponível em: <<http://www.regeusp.com.br/arquivos/313.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2016.

GRANT Thorntone International Ltda (2016). **Grant Thorntone Women in Business Turning promise into practice**. Disponível em: <<http://www.grantthornton.co.nz/2016-wib.pdf>>. Acesso em: 30 Maio 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **MULHER NO MERCADO DE TRABALHO: PERGUNTAS E RESPOSTAS**. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego 2003-2011, 2011.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **A Diversidade Crescente da Força de Trabalho e o Ambiente**. Fundamentos da Administração Contemporânea, Porto Alegre: AMGH, n. 4, 2012.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na Empresa — como comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, 1997.

KON, A. **Assimetrias entre gêneros no mercado de trabalho brasileiro**: crise e políticas públicas. Journal Article - Revista Ciencias do Trabalho. vl. 1. 2013. Disponível em: <<http://rct.dieese.org.br/rct/index.php/rct/article/viewFile/23/pdf>>. Acesso em: outubro de 2016.

MARTINEZ, V. D. L. P. R. **DIVERSIDADE, VOZ E ESCUTA NAS ORGANIZAÇÕES - ESTUDOS DE CASOS EM EMPRESAS BRASILEIRAS E ESPANHOLAS**. (Tese de Doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade — USP, São Paulo, agosto 2013. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22102013-162312/pt-br.php>>. Acesso em: 30 Maio 2016.

MARINHO, P.A.S; GONÇALVES, H.S. **Práticas de empoderamento feminino na América Latina**.

MCSHANE, S. L. **Comportamento Organizacional**, Porto Alegre: AMGH, 2013.

MIRANDA, A. R. A. **GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO DE MINORIAS: DESIGUALDADES, PRECONCEITO E DISCRIMINAÇÃO NO SETOR BANCÁRIO.** TESE DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS, Minas Gerais, 2014. Acesso em: 30 Maio 2016.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Introdução:** Cultura Organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 2009.

MTE. **CARACTERÍSTICAS DO EMPREGO FORMAL RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS - 2014.** RAIS, 2014. 10,14.

**MULHERES e trabalho:** breve análise do período 2004-2014. NORMA TÉCNICA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), Brasília, Março 2016. Acesso em: 30 Maio 2016.

NOGUEIRA, E. C. D. O. R. **Sentidos do Exercício da Liderança por Mulheres.** UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL. PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, SÃO CAETANO DO SUL, 2012.

OLIVEIRA, L. M. B. Cartilha do Censo 2010 - **A DEFICIÊNCIA NO BRASIL (2012).** Pessoas com Deficiência. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR). Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNPD) / Coordenação-Geral do Sistema de Informações sobre a Pessoa com Deficiência, Brasília. 6. Acesso em:  
<http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/sites/default/files/publicacoes/cartilha-censo-2010-pessoas-com-deficiencia-reduzido.pdf> Maio 2016.

ONU MULHERES. Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres. *United Nations Global Compact. Princípios de Empoderamento das Mulheres.* Cartilha *WEPs* (online), 2016.

PACHECO, M. *et al.* **O Impacto da Gestão da Diversidade nas Relações Raciais no Ambiente Organizacional:** um Fator Crítico de Sucesso. SEGET XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Curitiba, 2014. 3,7. Disponível em:  
<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920529.pdf>>. Acesso em: 7 Junho 2016.

PELEGRINI, J. MARTINS, S. N. **A história da mulher no trabalho:** da submissão às Competências. Um resgate histórico e as gestoras Lajeadenses neste contexto. Cchj/Univates - Revista Destaques Acadêmicos, Ano 2, n. 2. 2010. Disponível em:  
<[www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/65/63](http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/65/63)>. Acesso em: outubro de 2016.

PINHO, A. P. D. D. **Nem tão frágil assim:** Um estudo sobre mulheres em cargos de chefia. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social), Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005. Acesso em: 20 Maio 2016.

PROBST, Elisiana Renata. **Evolução da Mulher no mercado de trabalho.** 2007 Dissertações (Pós Graduação em Gestão Estratégica de Recursos humanos) – Instituto

Catarinense de Pós Graduação, Santa Catarina, 2007. Disponível em:  
<<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 30 Maio 2016.

QUEIROZ, M. G. et al. **Diversidade nas Organizações:** Construindo um Olhar sobre a Evolução da Mulher no Contexto Organizacional. ENANPAD 2010 - XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, 2010. Acesso em: 28 Maio 2016.

RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa.** Evidência, Araxá, 2008.

ROCHA, J. **5 histórias, 5 escolhas.** HSM Management. Ed. 109, março/abril 2015.

ROMBACH, M. Trabalho, Mulheres, Tecnologia e Políticas públicas: um diálogo possível? Seminário Internacional Fazendo Gênero 10 (Anais Eletrônicos), Florianópolis, 2013. Acesso em: 15 Maio 2016.

ROMERO, S. M. T. **GESTÃO DA DIVERSIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES:** estudo de casos múltiplos sobre homens e mulheres iguais nas desigualdades. Porto Alegre: EdUPUCRS, 2009. Disponível em:  
<<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=cLWOttVgwz0C&oi=fnd&pg=PA17&dq=diversidade+de+g%C3%AAnero+e+lideran%C3%A7a+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es&ots=nX3B6pozEG&sig=QtOK8KkuseWzXm4wnPgeSqGsqq#v=snippet&q=resultado&f=false>>. Acesso em: Maio 2016.

RUIZ, J. Á. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. **Mulheres Líderes:** as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. Revista de Gestão e secretariado GESEC, São Paulo, v. 6, n. 2, maio/agosto 2015. Disponível em:  
<[https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347/pdf\\_73](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347/pdf_73)>. Acesso em: Maio 2016.

MARINHO, P. A. S. GONCALVES, H. S. **Práticas de empoderamento feminino na América Latina.** Revista de Estudios Sociales [online]. 2016, n.56, pp.80-90. ISSN 0123-885X. Disponível em:< <http://dx.doi.org/10.7440/res56.2016.06>>. Acesso em: Outubro de 2016

MCKINSEY. **The power of parity: How advancing women's equality can add US\$ 12 trillion to global growth.** McKinsey Global Institute. McKinsey & Co, september 2015. Disponível em: < <http://www.mckinsey.com/global-themes/employment-and-growth/the-power-of-parity-advancing-womens-equality-in-the-united-states>>. Acesso em: novembro de 2016.

SILVA, S. R. D. Entrevistada: Raquel Alvarenga. **Bacardi moderniza gestão, com mais mulheres.** HSM Management, 2012.

SILVEIRA, R. M. G. **DIVERSIDADE DE GÊNERO — MULHERES.** Pós-Doutorado em História., Paraíba, 2009. Disponível em:  
<[http://dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/03/03\\_rosa1\\_diversidade\\_genero.pdf](http://dhnet.org.br/dados/cursos/edh/redh/03/03_rosa1_diversidade_genero.pdf)>. Acesso em: Maio 2016.

TEIXEIRA, L. M.; POPADIUK,. **Confiança e Desenvolvimento de Capital Intelectual: o que os Empregados Esperam de Seus Líderes?** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, abril/jun. 2003. Disponível em:  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000200005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000200005)>.  
Acesso em: 5 Junho 2016.

TERENCE, A. C. F. FILHO, E. E. **Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais.** XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006. Disponível em:  
<[www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf)>. Acesso em: novembro de 2016.

THIMÓTEO, P. M.; ZAMPIER, M. A.; STEFANO, S. R. **Atuação feminina em cargos de liderança:** a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 9, n. 1, p. 1, 2015. ISSN 1982-2537.

THOMAS, R. R. **From affirmative action to affirmative diversity.** Harvard Business Review, p. 107-118, Mar./Apr 1990.

TONANI, A. V. **GESTÃO FEMININA - UM DIFERENCIAL DE LIDERANÇA MITO OU NOVA REALIDADE**, 2011. ISSN 1984-9354. Disponível em:<[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0452\\_2131.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2131.pdf)>. Acesso em: Maio 2016.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM AS GESTORAS DAS EMPRESAS

Nome da entrevistada: \_\_\_\_\_

Ramo de atividade: \_\_\_\_\_

Função exercida: \_\_\_\_\_

#### DADOS GERAIS

##### 1) Escolaridade:

- ☐ Ensino Fundamental
- ☐ Ensino Médio
- ☐ Ensino Superior em Andamento
- ☐ Ensino Superior Completo
- ☐ Pós Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

##### 2) Idade:

- ☐ Entre 18 e 25 anos
- ☐ Entre 25 e 35 anos
- ☐ Entre 35 e 45 anos
- ☐ Acima de 45 anos

##### 3) Há quanto tempo atua no mercado de trabalho?

- ☐ Há menos de 1 ano
- ☐ Entre 1 a 5 anos
- ☐ Entre 5 e 10 anos
- ☐ Há mais de 10 anos

##### 4) Já assumiu anteriormente alguma função de gestão /supervisão/chefia?

Sim ( ) Não ( )

Qual? \_\_\_\_\_. Por quanto tempo? \_\_\_\_\_

#### DIVERSIDADE DE GÊNERO

##### 5) Com relação a sua remuneração salarial, a mesma é equiparada às pessoas do sexo masculino que exerce a mesma função na empresa?

- ☐ Sim. Considero satisfatório
- ☐ Existe equidade entre os pares
- ☐ Ainda precisa melhorar.
- ☐ Há razoável diferença salarial

##### 6) Quanto ao trabalho de liderança que desenvolve na empresa:

- ☐ Há disparidades em relação aos homens.
- ☐ É inferior, os homens têm mais privilégios
- ☐ É superior, as mulheres têm mais privilégios
- ☐ É igualitário.
- ☐ Não sabe opinar.



**7) A qualificação profissional dentro da empresa é oferecida de forma igualitária entre gêneros?**

- ☐ A empresa oferece treinamentos de qualificação profissional para melhoria do desempenho;
- ☐ A empresa contribui com bolsas de estudos ou ajuda de custos para as funcionárias que precisam
- ☐ Investe na qualificação somente quando convém à ela
- ☐ Não existe nenhuma preocupação com a qualificação profissional das funcionárias por parte da empresa.
- ☐ Oferece qualificação somente para os homens.

**8) Na empresa onde você trabalha se evidencia a cultura patriarcal, valorizando mais o trabalho dos homens do que das mulheres?**

- ☐ muito evidenciado
- ☐ parcialmente evidenciado
- ☐ pouco evidenciado
- ☐ nada evidenciado

**9) Assinale as alternativas em que, no seu trabalho, são mais evidentes as diferenças de tratamento entre os funcionários homens e as funcionárias mulheres?**

- ☐ questões de saúde
- ☐ questões de educação e aperfeiçoamentos
- ☐ questões relacionadas à promoção de cargos
- ☐ Não existe diferenças.
- ☐ questões salariais

**10) Já vivenciou ou ouviu falar em alguma prática de discriminação/preconceito dentro da organização?**

Sim ☐

Não ☐

☐ Racial

☐ Gênero

☐ Idade

☐ Sexo

☐ Algum tipo de deficiência;

☐ Outros \_\_\_\_\_.

**11) Com que frequência você precisou deixar suas características femininas para se utilizar de atitudes consideradas masculinas para ganhar respeito nas decisões?**

- ☐ Sempre;
- ☐ De vez em quando
- ☐ Nunca aconteceu.
- ☐ Preciso confrontar para ser respeitada pelos homens.

**12) Os homens e as mulheres têm o mesmo tratamento e as mesmas condições de tratamento e o mesmo desenvolvimento na carreira dentro da empresa? Justifique.**

**13) Você trabalha em um ambiente dominado pelos homens?**

## **GESTÃO FEMININA**

### **14) Como chegou na função atual?**

- ☐ Indicação ☐ Desempenho
- ☐ Ascensão ☐ Qualificação Profissional
- ☐ Após especialização
- ☐ Outros \_\_\_\_\_.

### **15) Motivos que a impulsionaram a entrar para o mercado de trabalho como gestora:**

- ☐ Ajudar na renda familiar;
- ☐ Ter autonomia e independência financeira;
- ☐ Mostrar que tem capacidade igual ou mais que os homens;
- ☐ Em busca de crescimento profissional
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

### **16) Maiores desafios encontrados na atuação profissional no cargo de liderança?**

- ☐ Preconceito
- ☐ Desigualdade
- ☐ Competitividade
- ☐ Escolaridade
- ☐ Não encontrou desafios
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

### **17) Sente-se realizada com o trabalho que desempenha no exercício de sua função de gestora:**

- ☐ Sou realizada profissionalmente
- ☐ Ainda não é o cargo dos sonhos.
- ☐ Satisfeita.
- ☐ Me sinto privilegiada
- ☐ Nada satisfeita.

### **18) Na sua opinião quais as perspectivas para a mulher no mercado de trabalho como gestora?**

- ☐ Igualdade de direito entre homens e mulheres efetivada
- ☐ Conquista de um maior espaço e cargos estratégicos
- ☐ Eliminação do preconceito
- ☐ Respeito profissional e confiança na competência da mulher.
- ☐ Ascensão em cargos gerenciais
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

### **19) Que características você considera importantes para um líder?**

- ☐ Idade ☐ Saber lidar com conflitos;
- ☐ Sexo ☐ Saber vencer adversidades;
- ☐ Aparência física ☐ Relações interpessoais

### **20) A sua remuneração reflete o que você contribuiu para a organização?**

### **21) Você se considera uma mulher bem-sucedida na função de gestão?**

### **22) Como você lida com problemas da equipe?**

**23) Atribua o grau de importância das habilidades abaixo descritas, utilizando os seguintes conceitos:**

1	2	3	4			
Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante			
Habilidades	Descrição		Grau de Importância			
			1	2	3	4
<b>Audácia</b>	Tem disposição para correr riscos, experimentar coisas novas.					
<b>Autoconhecimento</b>	Reconhece suas limitações e qualidades.					
<b>Capacidade analítica</b>	Capacidade de analisar fatos e dados.					
<b>Carisma</b>	Possui liderança natural sobre as pessoas (magnetismo pessoal).					
<b>Coerência</b>	Suas ações refletem seu discurso.					
<b>Competência Técnica</b>	Detém conhecimento técnico.					
<b>Comunicação</b>	Capacidade de expor, ouvir e compreender ideias.					
<b>Controle</b>	Capacidade de dirigir, fiscalizar e orientar tarefas.					
<b>Criatividade</b>	Capacidade de perceber, idealizar e propor alternativas novas.					
<b>Curiosidade</b>	Reflete sobre tudo. Deseja sempre aprender mais.					
<b>Delegação</b>	Transfere autoridade e responsabilidade aos subordinados.					
<b>Determinação</b>	Firmeza, convicção em suas atitudes. Defende suas crenças.					
<b>Disciplina</b>	Observa preceitos e normas.					
<b>Empatia</b>	Coloca-se no lugar do outro.					
<b>Entusiasmo</b>	Possui real envolvimento com seu trabalho e transmite-o aos liderados.					
<b>Equilíbrio Emocional</b>	Tem domínio sobre si mesmo em situações adversas.					
<b>Flexibilidade</b>	É adaptável às mudanças.					
<b>Imparcialidade</b>	Julga sem consideração de sentimentos/ valores pessoais.					
<b>Maturidade</b>	Tem discernimento adquirido pelas experiências ao longo da vida.					
<b>Negociação</b>	Busca soluções adequadas às partes envolvidas.					
<b>Objetividade</b>	Expõe suas ideias com clareza e age com precisão					
<b>Persuasão</b>	Tem capacidade de convencimento, sem indução.					
<b>Planejar</b>	Tem capacidade de definir objetivos e estratégias de ação.					
<b>Sinceridade</b>	É honesto, segue princípios morais.					
<b>Tolerância</b>	Vê nos erros oportunidade de aprendizagem.					
<b>Visão</b>	Antecipa as oportunidades. Tem ideia clara do que quer fazer (missão).					

**24) Das habilidades acima, quais você julga essenciais? Cite 3.**

**25) Você incluiria alguma outra habilidade/característica e atribuiria qual grau de importância?**

**26) Em sua opinião, o que é ser um bom líder?**

